

経営発達支援計画の概要

実施者名	村上商工会議所 (法人番号 6110005007429) 村上市 (地方公共団体コード 152129)
実施期間	2020(令和2)年4月1日～2025(令和7)年3月31日
目標	地域の需要に応え、雇用を担っている小規模事業者の持続的発展を図るために、明確なビジョンに基づく経営を促進させ、商談会・展示会等を通して販路開拓を推進していきます。また、「村上木彫堆朱」や「北限の茶処 村上茶」、「鮭加工品」などの伝統産業の振興を図るために、特産品に特化した需要動向調査を行い需要を見据えた商品開発等を支援していきます。地域経済の活性化を図るために、「食の街むらかみ」を域内外に発信して交流人口の拡大を図ります。地域内資金循環型の事業として「まちゼミ」や「バル事業」等も実施していき、街中の賑わいを創出していきます。
事業内容	<p><b>I. 経営発達支援事業の内容</b></p> <p><b>1. 地域の経済動向調査に関すること</b> 村上市景況調査やL O B O（早期景気観測）調査を定期的実施し、小規模事業者の経営指針や販売戦略等のための事業計画や創業計画の策定に役立てていきます。</p> <p><b>2. 経営状況の分析に関すること</b> 地域の経済動向や需要動向を踏まえた上で、経営分析を行います。その手法は、売上構成と利益構成の分析、競合他社の分析、SWOT分析で、その結果から小規模事業者の最大の「強み」と「機会」を見つけ、今後の事業方針を共に考えていきます。</p> <p><b>3. 事業計画策定支援に関すること</b> 経済動向、需要動向、経営分析を基に事業計画や創業計画等の策定を支援します。事業計画の意義や作成方法を理解していただくために、経営計画作成支援セミナーと個別相談会を開催します。また、専門的な課題がある場合には、専門機関と連携しながらサポートしていきます。</p> <p><b>4. 事業計画策定後の実施支援に関すること</b> 事業計画策定後は、定期的巡回訪問するなどして計画の実効性を高め、売上や営業利益の増加に繋げていきます。</p> <p><b>5. 需要動向調査に関すること</b> 需要を見据えた事業計画策定のために、首都圏で開催する物産展で特産品に関する需要動向調査を実施し、これらの分析結果を越後村上物産会の会員約60社へ情報提供し、商品開発などに活かしていきます。</p> <p><b>6. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること</b> 首都圏で行う「越後村上物産まつり」を通して、販路開拓を支援します。また、販路開拓支援制度を活用するなどして各種商談会、展示会等へ出展を促します。</p> <p><b>II. 地域経済の活性化に資する取組</b></p> <p><b>7. 地域経済の活性化に資する取組に関すること</b> 強みである食を内外にPRし交流人口の拡大を図っていくため、食のみらい創造協議会に参画し、食の大切さや食の楽しさを地域住民に対して意識啓発していきます。 地域内資金循環を促進するため「共通商品券利用拡大の協力」、「まちゼミ」や「バル事業」、「地元消費促進の啓発活動」を行います。</p>
連絡先	<p><b>村上商工会議所 中小企業相談所</b> 〒958-0841 新潟県村上市小町4-10 Tel : 0254-53-4257 Fax : 0254-53-0172 mail cci@mu-cci.or.jp</p> <p><b>村上市地域経済振興課 経済振興室</b> 〒958-8501 新潟県村上市三之町1-1 Tel : 0254-53-2111 Fax : 0254-53-3840 mail keizai-ss@city.murakami.lg.jp</p>

(別表1)

経営発達支援計画

経営発達支援事業の目標

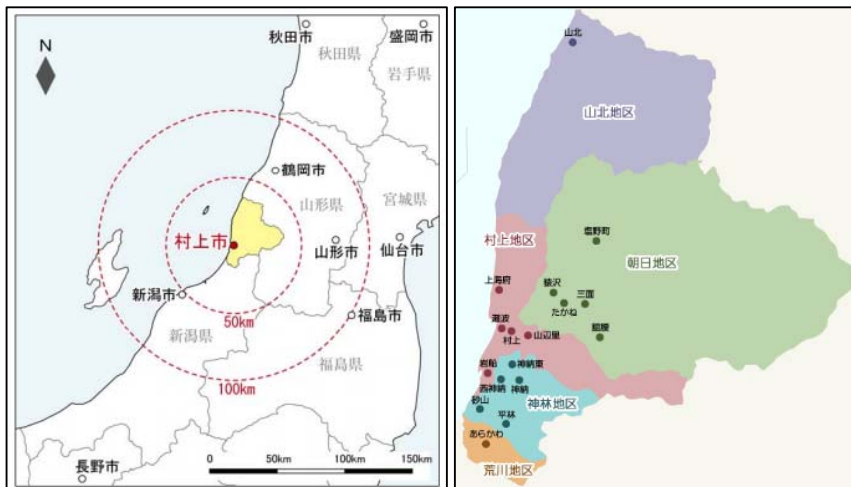
1. 目標

(1) 地域の現状及び課題

① 現状

■ 立地

村上市は、新潟県で最も古い城下町で、海・山・川、自然に育まれた、四季折々の景観や食材、温泉など自然の恵みに満ちた山紫水明の地である。また、平安の昔から鮭が特産として知られ、全国に誇る鮭文化を築いてきた町でもある。2008年4月1日に旧5市町村（村上市、荒川町、神



林村、朝日村、山北町)が合併し、新村上市が誕生した。村上商工会議所管内の村上地区の面積は約142.12km<sup>2</sup>で、新村上市の12.1%を占めている。

■ 管内村上地区の人口

合併当初(2008年)は30,051人だったが、現在(2019.10.1)は26,356人。12.3%減少している。

■ 管内村上地区の交通

高速道路(日本海沿岸東北自動車道)＝村上瀬波温泉IC・村上山辺里ICの2つのIC。  
 幹線道路＝高速道路と並行して国道7号、国道345号(海岸線)  
 鉄道＝JR村上駅(羽越本線)が日本海側を南北に走っている。  
 港＝国指定の特定地域振興重要港湾「岩船港」がある。離島栗島との間にフェリー型船舶1隻、高速船1隻が就航。

■ 産業

(参考)

＜管内の産業構造の変化＞(村上地区のみ)		2016(H28)調査			2012(H24)調査		
産業別	産業大分類	事業所数	従業者数	年間総売上(万円)	事業所数	従業者数	年間総売上(万円)
第1次産業	農業、林業、漁業	11	147	337,785	10	154	324,114
第2次産業	鉱業、採石、砂利	0	0	0	1	45	×
	建設業	165	1,219	1,273,159	187	1,327	1,064,741
第3次産業	製造業	126	2,972	4,497,950	138	2,547	3,139,578
	卸売業、小売業	469	2,969	5,341,785	499	3,114	5,003,562
	宿泊業、飲食サービス業	227	1,473	764,420	228	1,804	741,233
	生活関連サービス業、娯楽業	194	559	799,746	195	614	292,282
	医療、福祉	107	1,924	1,463,367	108	1,809	877,741
	その他	416	2,557	1,096,064	459	2,539	767,249
	合計	1,715	13,820	15,574,276	1,825	13,953	12,291,626

(参考)2016年経済センサス活動調査(全産業)

管内で年間総売上の多い産業は、卸・小売業(34.2%)、製造業(28.8%)、事業所数では、卸・小

売業(27.3%)、宿泊・飲食サービス業(13.2%)となっており、城下町の中心都市であった管内(村上地区)は、卸・小売業、製造業が経済の中心的な役割を担ってきた。

### ■工業の概要 ※村上市(5地区)

注) 工業統計調査に基づいて以下に記述するが、この統計から当管内(村上地区)のみの状況を把握することは困難であるため、村上市(5地区)全体の状況を記述する。しかし、市内の工業は管内である村上地区に集中しているため、管内の動向とさほど変わらないとみてよい。また、具体的な産業品目や企業名等は管内に存在しているものを記載することとする。

村上市における工業集積の特徴としては、2016年工業統計調査(従業員4人以上)で、事業所数155所、従業者数4,944人、出荷額等844億円であり、新潟県全体に対して、出荷額で1.8%を占める規模である。産業別には、食料品製造業が本地域工業のうち出荷額等の57.8%を占めており、主要な産業となっている。県の産業別割合と比較すると、食料品、木材・木製品、家具・装備品、電子部品・デバイス・電子回路の割合が高い。

本市では食料品製造業が基幹産業として発展してきた。麩や塩引鮭などの農産、水産の加工品や、清酒、味噌、醤油といった発酵品、まんじゅうや葡萄羹などの伝統菓子に加え、1989年にはブルボンといった全国ブランドの食品メーカーが進出し、主力工場となっている。

1970年頃からは、電子部品・デバイス・電子回路製造業及び電気機械器具製造業を行う企業が順次進出し、集積が進んだ。電源トランス製造のパルス電子(株)、ワイヤーハーネス製造の北一電気(株)(神林地区に移転)、電子機器部品製造の東洋電子工業(株)などが操業している。

また、1989年に、航空機内装品製造のトップメーカーである(株)ジャムコの主力工場として(株)新潟ジャムコが工業団地に立地すると、(株)サンエコー、(株)アイテックなど関連企業も進出・操業し、輸送用機械器具製造業の集積が進んでいった。市内にはジャムコ関連の下請・孫請企業が多くあり、雇用の受け皿となっている。

### ■商業の概要

2016年経済センサス・活動調査で、事業所数469所、従業者数2,969人、年間販売額534億円。管内には大規模小売店舗が11店舗あり、その殆どが国道7号沿線に立地している。

高速道路が村上地区まで延伸されたことなどによって、観光客の入込数が多くなったというプラス効果があるものの、マイナス面として地域住民の流出が増加した。2013年の新潟県消費動向調査(買回品)を見ると、今まで村上は新潟の3次商圏(村上から16.2%流出)に入っていたが、本調査で2次商圏(同20.1%流出)に移行した。2016年度調査では3次商圏(19.6%流出)に戻ったものの、流出率は2割に近く2013年度調査とさほど変わっていない。

人口減少や相次ぐ大型店、資本力のあるドラッグストア等の出店、交通網整備等による流出、更にネット通販の普及等々で、中心市街地は空洞化しており、村上市商店会連合会の会員数が1998年(H10年)には298店だったものが、現在は146店(2019.8現在)と半減するなど、大変厳しい状況におかれており、空き店舗(空き家)が増加している。

### ■観光の概要

管内では、民間レベルでいろいろな地域活性化の取り組みが行われきた。1998年に「村上町屋商人会」(吉川真嗣会長、現在・国交省認定の観光カリスマ)が結成され、2000年に約60軒余りの町屋(店舗)が参加して「城下町村上 町屋の人形さま巡り」がスタートした。このイベントは、家々に伝わる江戸時代から平成までのひな人形など約4千体を生活空間である茶の間に飾り、訪れた人々をおもてなしするというものだが、すっかり村上の春の風物詩として定着し、毎年3月1日～4月3日までの約1ヵ月間で、全国から約10万人もの観光客が訪れ、飲食店や旅館などに大きな経済効果をもたらしている。JRでも、この期間中にSL村上ひな街道号を走らせるなど、地域ぐるみのイベントになっている。

人形さま巡りが始まった翌年(2001年)には「城下町村上 町屋の屏風まつり」を開催した。こちらは毎年秋に1ヵ月間実施しているものだが、人形さま巡り同様、多くの観光客で賑わいを見せ

ている。

続いて2002年には、市民運動で作った黒塀通り(黒塀プロジェクト)で7千本の竹灯籠に灯りがともる幽玄といにしえの音色(雅楽、琴、三味線、尺八、ピアノ、和太鼓)のまつり「宵の竹灯籠まつり」を開催(2日間)し、現在は2万本に拡大している。

2004年には、町屋再生プロジェクトが設立された。これは、会員を募り(現在約4,300人)、その年会費で基金をつくって、町屋の外観整備に対して補助金を交付するというものだが、当時、民間ベースのプロジェクトとしては、全国初の取り組みとして注目を浴びた。外観工事を手掛けるのは「村上大工匠の会」だが、この制度を活用して、アーケードやサッシ、トタンなどで覆われていた外観が、昔ながらの格子や壁、硝子戸に整えられていった。その数47棟(2019.3現在)にも及ぶ。

これらのまちづくりが高い評価を得て、2009年には内閣総理大臣賞(あしたのまち・くらしづくり活動賞)を受賞している。この他にも、国交省の「美しいまちなみ大賞」や「手づくり郷土賞」(大賞)、ティファニー財団賞(伝統文化振興賞)など、数多く受賞している。

さらに2015年5月には、民間が実行委員会をつくり、新たなイベントとして、町屋や寺院、武家地区の民家などで、庭や花、盆栽、山野草などを無料公開する「城下町村上 春の庭百景巡り」が開催された。このイベントにも多くの観光客が訪れ、成功裡に収めている。

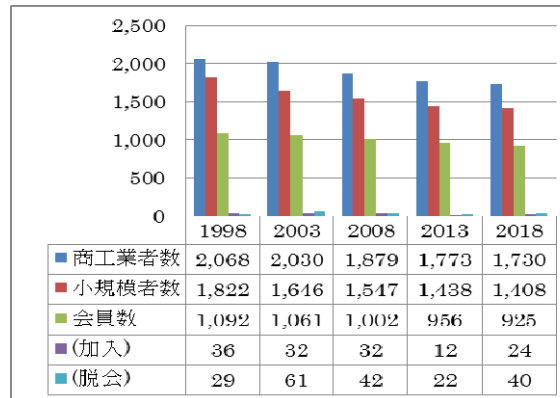
このように、春は「人形さま巡り」と「庭百景巡り」、夏には「村上大祭」と「海水浴」、秋には「屏風まつり」や「竹灯籠まつり」、そして伝統の「鮭」ということで、通年観光が形成されつつあり、交流人口拡大への取り組みが盛んに行われている。

### ■商工業者数の推移

管内(村上地区)の商工業者数及び小規模事業者数は年々減少傾向にある。(1998年度比で商工業者数16.3%減、小規模事業者数22.7%減、会員数15.3%減)

#### 【新潟県事業承継診断2016年度調査結果】

- ・診断件数は4,119件(有効診断数4,111件)
  - ・後継者候補がない事業者数は2,103件で全体の51%
  - ・そのうち「事業承継したい」又は「事業承継の準備をしたい」という事業者は1,035件で全体の25%
  - ・後継者候補がいて「特に準備をしていない」という事業者を合わせた相談対応が必要な事業者数は1,880件で全体の46%
- ★当所管内でも60件調査したところ、上記と同じような結果となり、小規模事業者の約半数は事業承継の支援が必要と考えられる。



### ■特産品

城下町ならではの産業として、国の伝統的工芸品に指定されている「村上木彫堆朱」や、約400年の歴史を有している北限の茶処(商業的栽培は村上が最北端)「村上茶」がある。また、1996年と2003年に全国肉用牛枝肉共励会で最高位の名誉賞を受賞・日本一に輝いた「村上牛」、そして村上の独特な気候風土の中で、時間をかけてじっくりとアミノ酸発酵、熟成してできる「塩引鮭」や「鮭の酒びたし」などの鮭加工品がある。鮭と村上の関わりは古く、平安時代には京の都に献上されており、村上を代表する特産品である。

### ■村上市総合計画<第2次(2017→2022)>の引用(商工・観光部分) ※第2次総合計画P62・P64

#### 【商工業の活性化と市街地の賑わいづくり】

- ・商工団体等との連携により地域に根ざした商業活動の活性化とともに、農林水産業との連携による多角的な商業・販売環境を創出します。

- ・伝統地場産業の販路拡大、ブランド力強化等を支援するとともに、中小企業の経営基盤強化のための支援を行い、経営の安定化と地域経済の活性化を図ります。
- ・空き店舗の活用と創業支援を組み合わせるなど、既存資源の有効活用や新たな事業展開という相乗効果を高めながら、城下町や町屋の風情、地域の賑わいを創出します。

#### 【観光誘客活動の展開とおもてなしの環境づくり】

- ・既存の豊かな自然や歴史・文化資源、観光関連施設の保全・活用に努めるとともに、新たな観光資源の発掘、物産の充実、本市ならではの独自性を強化した観光振興を図ります。

## ②課題

当管内(村上地区)の課題は、

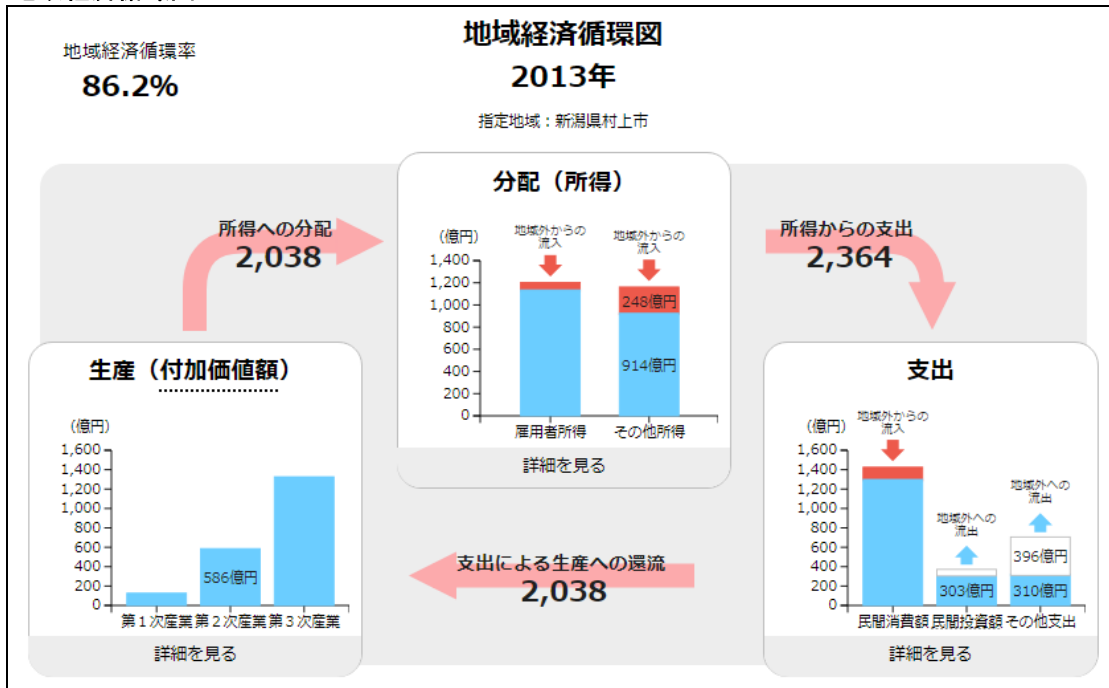
- ・域外や大型店等に流出している購買力をいかに地元に戻すか。
- ・人形さま巡りなど地域イベントが盛んだが、イベント期間以外でも、どのようにすれば交流人口を増やしていけるか。
- ・人口減少、競争激化等で、市場が縮小している中で、いかに新たな販路を見出して、稼いだ所得が地域に残るような取り組みをしていくか。
- ・城下町村上は、歴史・文化の漂う町で、町屋(店舗)の外観再生が徐々に進められてきている。しかし一方で、経営者の高齢化や後継者不足等で廃業し、空き店舗(空き家)が増えてきているが把握しきれていない。歴史的町並みの維持・向上のためにも空き店舗(空き家)対策をどのようにしていくか。
- ・城下町ならではの伝統産業である「鮭」、「村上木彫堆朱」、「村上茶」等の振興を図るためには、消費者ニーズを捉えた新たな商品開発や村上ブランドとしての強力な情報発信が必要と考えるが、これをどのようにして進めていくか。
- ・創業者を増やすために、創業したいという気持ちの育成・発掘する支援策、また、廃業が増加している中、事業承継・マッチングなどが可能な事業所を掘り起こし、どうやって結びつけていくか。

などが挙げられる。

#### 【地域経済循環図(◆P5を参照)で示された総評】

- ・財政移転と民間消費流入によって域外から所得を稼いでいるものの、域際赤字によって、地域に所得が残りづらい構図。
- ・雇用者所得の減少→地域内ベースの民間消費の減少→生産の減少という負のスパイラルに陥っている可能性。
- ・交流人口自体は多いとは考えられないところ、民間消費額は流入しており、交流人口向けの消費喚起力は非常に高い地域といえる。域際収支を整えて、稼いだ所得が地域に残るような取り組みを進める必要がある。

＜地域経済循環図＞

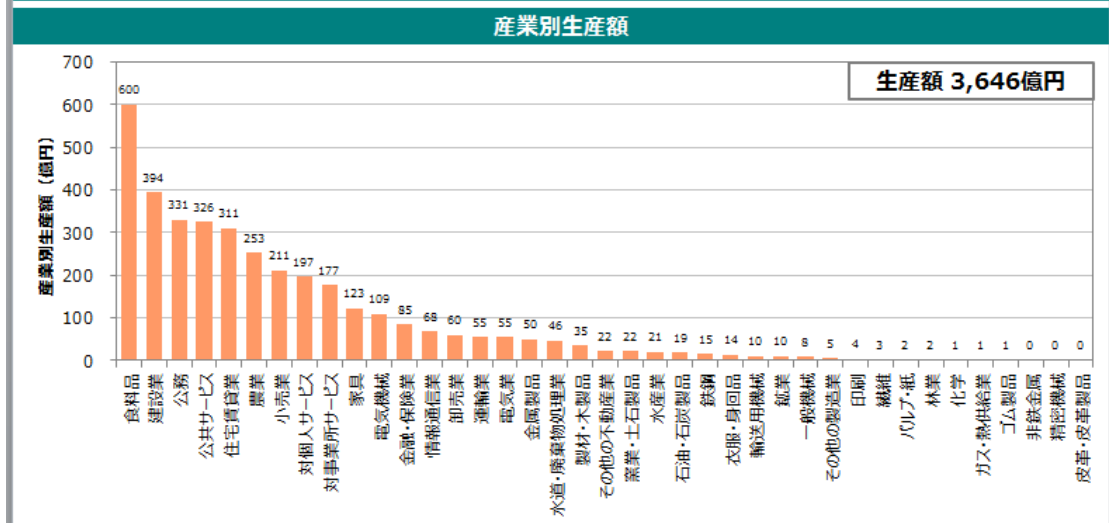


出典：RESAS

＜産業別生産額＞地域の中で規模が大きい産業は何か

## 地域の中で規模が大きい産業は何か

- 生産額が最も大きな産業は、食料品である。次いで、建設業、公務、公共サービス（病院・介護等）などとなっている。
- 生産額のうち、第1次産業が7.6%、第2次産業が39.1%、第3次産業が53.4%を占める。



出典：環境省「地域産業連関表」、「地域経済計算」  
(株式会社価値総合研究所(日本政策投資銀行グループ)受託作成)

## (2)小規模事業者に対する長期的な振興のあり方

### ①10年程度の期間を見据えて

産業別で生産額がもっとも大きな産業は、鮭加工品、地酒、味噌、醤油などの発酵食品を含む食料品(「地域の中で規模が大きい産業は何か」◆P5を参照)である。この強みである食を活かし、「食の街むらかみ」として交流人口の拡大とともに地域消費も拡大させ地域活性化を目指す。

こうしたまちの姿を実現するため、小規模事業者に対して伴走型のきめ細やかな支援を行い、地域の経済動向調査、経営分析、事業計画策定、事業計画策定後の実施支援、需要動向調査、販路開拓について、これまでの支援実績も踏まえながら事業を進めていく。

### ②村上市総合計画<第2次2017→2022>との連動性・整合性

村上市総合計画の政策方針に基づき、商工会議所としては個者支援を主要事業に位置づけつつ、交流人口拡大及び地域内での資金循環が可能となるよう以下の取り組みを行い、小規模事業者への伴走型支援を行っていきます。

- ・商工団体等との連携により地域に根ざした商業活動の活性化とともに、農林水産業との連携による多角的な商業・販売環境を創出します。

[主要事業] ○地域内の消費活動拡大(資金循環)

○農商工連携及び6次産業化への支援

- ・伝統地場産業の販路拡大、ブランド力強化等を支援するとともに、中小企業の経営基盤強化のための支援を行い、経営の安定化と地域経済の活性化を図ります。

[主要事業] ○販路拡大への支援(商談会・展示会出展)

○地域産物のブランド力強化(伝統産業への販路開拓支援)

○経営基盤強化(小規模事業者の事業計画策定支援)

- ・空き店舗の活用と創業支援を組み合わせるなど、既存資源の有効活用や新たな事業展開という相乗効果を高めながら、城下町や町屋の風情、地域の賑わいを創出します。

[主要事業] ○創業支援

- ・既存の豊かな自然や歴史・文化資源、観光関連施設の保全・活用に努めるとともに、新たな観光資源の発掘、物産の充実、本市ならではの独自性を強化した観光振興を図ります。

[主要事業] ○交流人口の拡大(「食の街むらかみ」への取り組み)

### ③商工会議所としての役割

第1期目の経営発達支援計画実施前までは、巡回訪問や窓口相談等を通して、経営・金融・労務・税務・取引・情報化など「個者」の経営改善支援や、地域振興・活性化事業として、①地元購買促進のための「クーポンマガジン★むらかみ」の発行や、②村上市商店会連合会が行っている「共通商品券」の利用拡大への協力、③城下町の地域資源を活かした「城下町村上の寺社巡り」の実施、④観光振興のため市内48寺社に由来案内板の設置、⑤消費喚起と地域経済活性化のための「プレミアム商品券事業」の実施、⑥顧客の入店機会を増やすための「まちゼミ(得するまちなかゼミナール)」の開催、⑦水産品や畜産品、野菜、水などの食材の宝庫である「食の街・むらかみ」のPR等々、これらを通じた「面的」な事業者支援を行ってきた。

しかしながら、人口減少、少子高齢化、大型店の出店、高速道路の延伸、ネット通販の普及などの社会構造・外部環境の変化により市場が縮小していき、それに伴って小規模事業者の売上や利益が減少しており、さらに経営者の高齢化や後継者不足などの要因も絡み、やむなく廃業に至ってしまうケースが後を絶たない。当所会員も毎年30~40件程度、殆ど廃業を理由に退会している。この厳しい現実を打破していくために、従来の支援策だけでは解決ができないことから、第1期経営発達支援計画を通して事業者の売上や利益を伸ばすための個者支援と地域経済活性化のための面的支援を強力的に推進してきた。これらの課題解決を引き続き図っていくために、下記目標を掲げ、第2期目の経営発達支援事業を推進する。

### (3) 経営発達支援事業の目標

#### 個者支援 個者の売上や利益を伸ばすための需要を見据えた経営の促進

小規模事業者は、顔の見える信頼関係に基づいた取引が強みである。大型店等が応えきれていないニーズを捉え、大型店等との価格競争に巻き込まれない様々な商品、サービスを開発・提供し、新たな需要を開拓していくことが肝要である。そのために、次の事業を推進していく。

＜個者支援①＞明確なビジョンに基づく経営を促進するため伴走型支援(事業計画策定支援)を行う。

＜個者支援②＞商談会・展示会等を通じて販路開拓を支援する。

＜個者支援③＞伝統産業の振興を図るため商品開発や販路開拓に繋がる事業計画等の策定を支援する。

＜創業支援＞村上市創業支援ネットワークを活用した創業の促進。

#### 村上ブランドの確立と賑わい創出による地域経済の活性化

##### [交流人口の拡大による地域活性化への取組]

＜交流人口拡大＞日本一食を大切にす地域を目指す「食の街むらかみ」への取り組み

##### [地域内資金循環促進による地域経済活性化への取組]

＜資金循環①＞顧客の入店機会を増やすための「まちゼミ(得するまちなかゼミナール)」を実施する。

＜資金循環②＞飲食店の活性化と賑わい創出を図るため「バル事業」を行う。

＜資金循環③＞需要創出のため新たに地元購買運動を展開していく。

### (4) 目標達成に向けた方針

小規模事業者の需要を見据えた事業計画策定と販路開拓に対し伴走型支援を行い、あわせて交流人口の拡大と地域内資金循環促進による地域経済活性化を図ることによって、小規模事業者の持続的発展を目指す。

#### ＜個者支援①＞事業計画策定支援

小規模事業者の売上や利益を伸ばすためには、明確なビジョンに基づいた経営を行うことが重要である。まず、マーケットや競合他社の分析により、小規模事業者の強みを掘り起こし、販路開拓に繋がる経営計画策定と経営計画の実行について伴走型支援を行っていく。

#### ＜個者支援②＞商談会・展示会等を通じた販路開拓支援

小規模事業者の課題である需要の創造や掘り起こしに向け、多様な顧客ニーズに合った商品・サービスを提供・発信する機会を増大させるために、首都圏での物産展や各種商談会・展示会などを通じ、商品・製品やサービス、技術等の販路開拓を支援する。

#### ＜個者支援③＞伝統産業の振興のための事業計画策定支援

伝統産業である村上木彫堆朱、村上茶、鮭加工品等の特産品について、新たな需要創出、競争力強化、新商品開発などの事業計画策定を支援していくと共に情報発信を強化していく。

#### ＜創業支援＞創業の促進

2015年度に構築された産業競争力強化法に基づく村上市創業支援ネットワークを活用し、女性や若者、シニア、UJIターンを含めた起業・創業を促進する。起業前後における課題解決や経営資源の確保等の支援を行うことで、市レベルでの起業・創業を推進する。

また、町屋は、歴史的町並み、観光振興にとっても重要な位置づけとなっているので、町屋の空



き店舗(空き家)の情報収集をし、創業希望者に発信していく。

#### ＜交流人口拡大＞「食の街・むらかみ」ブランド化

食は人生を楽しく元気に生きるために大切なもの(こと)。RESAS のビッグデータを活用した村上市の地域経済分析では、地域の中で規模が大きい産業は「食料品」であり、域外から所得を獲得している産業も「食料品」であり地域にとって強みとなる産業である。生産から流通、消費に至るまでに関わる全ての人々が食の大切さを認識して、食の楽しさを共有して、その食文化を未来に伝える必要があることから、食に携わる各種団体、関係者らと協力して、「食の街むらかみ」として交流人口の拡大とともに地域活性化を目指す。

#### ＜資金循環①＞まちゼミ

全国的に広がりを見せており、お店にとっては、お客様と直接ふれあえる絶好の機会であり、店を知ってもらったり、新規顧客の獲得につながったりする。地域にとっては市街地全体のイメージアップになったり、安心・信頼のできるまちをPRできたりと、「お客様」「お店」「地域」の三方よしの催しである。したがって、今後も継続事業として遂行していく。

#### ＜資金循環②＞飲食店の活性化と賑わい創出を図る「バル事業」

2015年より春、秋に「越後むらかみバル街」を実施している。市街地の飲食店を舞台に、お客様にお店をはしごしていただき、お店とまちの魅力を伝える事業。お客様は専用チケット(半券3枚綴り・前売り券2,000円、当日券2,500円)を購入し、イベント開催時半券1枚でそのお店ならではの料理1品とワンドリンクを堪能することができる。お客様にとっては、気軽にお店に入店でき、次のお店へもはしごしやすく、いろいろな料理やドリンクを堪能でき、参加店にとっては、店舗PRや新規顧客の獲得機会の場として期待でき、地域にとっては消費喚起、地域経済活性化が期待できることから、今後も継続して実施していく。

#### ＜資金循環③＞地元購買運動

地元商工業者がだんだん消えてしまうと、高齢者が歩いて買い物ができなくなるなど、その不便さが地域住民生活に跳ね返ってくることとなる。地元の商工業者は、地域のニーズ(需要)に応え、雇用を支えるなど、地域経済に大きな役割を果たしてきているので、これを消費者によく理解していただき、地元での消費を促進させるための「地元消費促進の啓発活動」を実施する。

## 経営発達支援事業の内容及び実施期間

(1) 経営発達支援事業の実施期間 (2020(令和2)年4月1日～2025(令和7)年3月31日)

(2) 経営発達支援事業の内容

### 1. 経営発達支援事業の内容

### 2. 地域の経済動向調査に関すること

#### (1) 現状と課題

地域の経済動向を把握することは、小規模事業者の今後の経営指針や販売戦略を立てていくうえで重要である。現在、実施している調査として、村上市景況調査(対象200社)とLOBO(早期景気観測)調査(対象5社)がある。村上市景況調査については、四半期毎に村上市が調査票を配付して、回収、集計を行い、商工会議所が分析と調査報告の作成を行っている。LOBO調査については、原則として経営指導員が調査先を実訪してヒヤリングを行っている。景況調査は商工会議所全会員に調査結果を報告(送付)するとともに村上市HPにリンクして広く情報を発信しているが、単なる地域の情報として経営には活用されていない可能性がある。LOBO調査においても調査先に調査結果をフィードバックしている他、日本商工会議所HPにリンクし、広く情報を周知している。

#### (2) 事業内容

##### ① 村上市景況調査

管内の景気動向の実態を把握するため、村上市と市内商工団体(商議所+4商工会)で、四半期毎に行っている村上市景況調査から管内のデータを抽出し分析を行う。

調査にあたっては、時々刻々と変わりゆく経済情勢にも対応していくため、例えば「日米貿易摩擦」や「消費税率引き上げによる価格転嫁の状況」、「人手不足や人件費上昇の動向」など、その時々に応じた付帯調査を実施する。

【調査対象】市内200社(製造業、建設業、卸・小売業、飲食・宿泊業、サービス業)から管内104社を抽出する。

【調査項目】業況判断、売上、受注、採算、資金繰り、借入、設備投資、在庫状況、経営上の問題、建築確認申請・工事届件数、有効求人倍率、金融機関預貸(率)状況。

【調査手法】村上市より調査票を配布し、FAXにて当所へ回答をいただく。

【分析手法】経営指導員が日本政策金融公庫総合研究所で調査している全国中小企業動向調査の小企業編の結果と対比しながら、まず市内全体の景気動向を分析する。その後、管内データをグラフ化し、市内全体の動向と大きな違いが出た場合には、その結果も分析する。

##### ② LOBO(早期景気観測)調査

商工会議所のネットワークを活用し、全国ベースで毎月調査しているこのLOBO調査は、地域や中小企業が「肌で感じる足元の景気感」として、経済対策に関する政策提言や要望活動などに活用されている。毎月行っているLOBO調査は全国版のため、当地域の状況と異なる部分もあるが、業況の傾向や直面している経営問題等は当地域と共通していることも多く大変参考となる。また、四半期毎に行っている村上市景況調査と違って、いち早く景気動向等を把握することができるというメリットもあり、これを活かさない手はない。

【調査対象】管内5社(5業種)

【調査項目】業況・売上・採算・資金繰り・仕入単価・従業員の状況、直面している経営上の問題など

【調査手法】経営指導員が実訪してのヒヤリングなど

【分析手法】経営指導員が日本商工会議所へ調査結果をフィードバックして分析頂いている。

### (3) 成果の活用

#### ① 村上市景況調査

景況調査報告を当所 HP に掲載し、広く情報を発信していく。景況調査報告が単に小規模事業者への情報提供で終わってしまうことがないように、小規模事業者の経営指針や販売戦略、販路開拓、商品開発などのための事業計画策定や創業計画策定の支援時に経営指導員等が自ら積極的に提供し、活用していく。

#### ② LOBO調査

LOBO調査の結果報告を日本商工会議所 HP にリンクして広く情報を発信し、コメント(全体の業況感や直面している経営課題など)に記入いただいた情報を巡回訪問などの際に情報提供するほか、経営指針や販売戦略等の事業計画策定、創業計画策定の支援時に、積極的に有効活用していく。

### (4) 目標

項目	現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
① 村上市景況調査公表回数	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回	4 回
② LOBO調査公表回数	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回	12 回

## 3. 経営状況の分析に関すること

### (1) 現状と課題

第1期目の経営発達支援計画実施前までで行ってきた経営分析は、資金繰りの厳しい事業所が金融機関に条件変更等を依頼・交渉する際などに必要な経営改善計画書の作成に係る「財務分析」が中心であった。2013年度補正予算で小規模事業者持続化補助金が創設されたが、現在は、この持続化補助金や村上市産業支援プログラムの販路開拓きっかけづくり事業補助金<以下、「産プロ販路開拓補助金」という>(持続化補助金の市版)などを通して、小規模事業者の販路開拓のための経営計画書作成の中で、「顧客ニーズ」や「市場動向」、「提供する商品・サービスの強み」等の分析支援を行っている。申請者から提出された経営計画書を経営指導員がコミュニケーションを取りながら必要な助言、指導を行い、何回も見直すことによって、計画をブラッシュアップしていき、実効性の高い計画に仕上がるよう努めている。持続化補助金等は、自社の経営を見つめ直す良いきっかけとなり、また、経営計画作成のプロセスにおいて、事業者の事業意欲が掻き立てられることもあり、大変よい制度だと感じている。今後もこの持続化補助金等を小規模事業者の経営計画策定推進の起爆剤として積極的に活用していきたい。とりわけ持続化補助金の申請にあたって、申請締切間際に申請書を提出されるケースもあり、この場合は時間的余裕がなく、内容をじっくり精査できないため、完成度の低い計画書となってしまうことがある。このような事態に陥らないように、事前に補助金申請予定者をどう掘り起こしていくかが課題となる。また、持続化補助金等を申請しない小規模事業者であっても、危機感がありながら明確な課題に至っていない、或いは課題はあるものの解決のためのアクションがないような場合には、経営分析により自社の「強み」を認識することでステップアップが可能となるので、これらも併せて掘り起こしを行う必要がある。

### (2) 事業内容

小規模事業者が持続的に事業を発展させていくには、需要を見据えた事業計画に基づく経営を定着していくことが必要であることから、「2. 地域の経済動向調査」や「6. 需要動向調査等」を踏まえたうえで、販路開拓に意欲を示す小規模事業者持続化補助金申請予定者や、産プロ販路開拓補助金申請予定者、自社の経営課題が見える化し解決へと導くために開催する経営計画作成支援セミナー・個別相談会の受講者、危機感がありながら明確な課題に至っていない、或いは課題はあるものの解決のためのアクションがない小規模事業者などを対象にして、まず「売上構成」と「利益構成」の分析を行う。小規模事業者は、売上は把握しているが、利益までは把握していないことが多い。例えば、「一番売上の多い取引先をよくよく調べてみたら、実は利益はあまり出ていなかった。」などといったことが往々にしてある。「強み」がどこにあるかを客観的に知るうえで、売上構

成と利益構成の分析は有効である。

更にSWOT分析（強み・弱み・機会・脅威）と競合他社の分析を行う。得られた分析結果を基に、小規模事業者の限られた経営資源の中で、「強み」によって「機会」を最大限に活かした取り組みを見出していき、確たる経営戦略の構築に結び付けていく。また、必要に応じて中小企業基盤整備機構の経営自己診断システム(CRD)等を活用した財務分析も併せて行う。

### ①経営分析の対象者

- ・小規模事業者持続化補助金申請の提出が締切間際になると十分な対応ができなくなるため、国の予算確定後、事前周知を徹底し、問い合わせや巡回訪問等から補助金申請ニーズを掘り起こす。また、次年度の概算要求が行われた場合は、日頃の巡回訪問等を通じて掘り起こしを行い、次年度に向けて準備を進めていく。
- ・自社の経営課題解決の見える化に役立つ経営計画作成支援セミナー・個別相談会の受講者から経営分析対象者を掘り起こしていく。
- ・小規模事業者持続化補助金や産プロ販路開拓補助金等の申請予定者。
- ・危機感がありながら明確な課題に至っていない、或いは課題はあるものの解決のためのアクションがない小規模事業者をマル経融資の借入希望者や、事業承継支援対象者から掘り起こす。
- ・伝統産業(鮭、村上茶、村上木彫堆朱等)や、町屋(店舗)の外観再生を計画している事業者で、商品開発や販路開拓を目指す小規模事業者等。
- ・その他、経営相談(巡回・窓口)等でやる気(意欲的、前向き)のある事業者。

### ②経営分析の方法

- ・持続化補助金の経営計画書の中にもあるように、まず小規模事業者の「売上構成」と「利益構成」の分析を行う。この分析には、商品別、商品群別、得意先別等々、いろいろな項目で分析することが考えられるが、当該小規模事業者にとって一番ふさわしい項目を選択する。例えば、売上総額の大きい商品を1位～5位まで、利益総額の大きい商品を1位～5位まで、それぞれ金額を書き出して分析する。  
次にSWOT分析（強み・弱み・機会・脅威）と競合他社の分析を行う。机上分析では見えてこないものがあるため、必ず現場に訪問して分析することを基本とする。SWOT分析は、経営環境を内部（お客様の保有する経営資源）と外部（市場動向等の外部環境）に分け、それぞれをプラス要因とマイナス要因に整理・分析し、優先的に取り組むべき課題を明確にする。とりわけ小規模事業者は自社の強みを強みと感じていない場合が多いので、気づきを与えることが重要となってくる。そして、競合分析も踏まえSWOT分析で得られた結果から、「強み」によって「機会」を最大限に活かした取り組みを見出し、確たる経営戦略の構築に結び付けていく。そのためにも、強みによって機会を最大限に活かした取り組みを考える際は、当所内部の「情報共有ミーティング」（Ⅲ-10-⑤を参照）であらゆる角度から考察し、様々な可能性を参考意見として提示する。
- ・新商品開発や需要創出、競争力強化などについて、より綿密な事業計画策定が必要になるときは、中小企業基盤整備機構の経営自己診断システム(CRD)等を活用し、安全性、収益性、生産性、成長性などの財務分析も併せて行う。
- ・専門的な課題等については、(公財)にいがた産業創造機構<略称：NICO>(下記※1参照)や新潟県よろず支援拠点と連携し、小規模事業者の抱える経営上の悩みに丁寧にサポートしていく。
- ・小規模事業者持続化補助金が採択されなかった小規模事業者に対しては、産プロ販路開拓補助金への移行を検討したり、マル経融資を斡旋したり、専門家派遣制度(エキスパート・バンクやミラサボ等)や他の支援施策を活用したりするなどフォローを行う。
- ・各種経営相談においては、経営状況の分析を行うことを徹底し、経営支援基幹システム「BIZミル」(以下BIZミル)を導入活用して、支援企業の強み、サービスの特徴、競合状況、財務データ等を蓄積し、経営分析表(簡易版・詳細版)、ローカルベンチマーク等により見え

- る化する。
- ・その他、経営相談(巡回・窓口)等により実施する経営状況分析。

### (3) 成果の活用

売上構成・利益構成の分析、SWOT 分析、中小機構の CRD 分析の結果を踏まえ経営課題を抽出すると共に、今後の経営戦略、マーケティング、業務改善等についてアドバイスをを行い、事業計画作成支援における基礎資料として活用する。また、「BIZミル」に蓄積された分析結果を経営指導員同士が情報共有することで、互いの分析サポートや他企業の分析を進めるうえでの参考とする。また、担当者を引き継ぐ際の支援経過確認ツールとしても活用する。

### (4) 目標

項目	現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
経営計画作成支援セミナー&個別相談会の受講事業所数	15 社	15 社	15 社	15 社	15 社	15 社
上記セミナー受講者及び持続化補助金申請者に対する経営分析	7 件	7 件	7 件	7 件	7 件	7 件
産プロ販路開拓補助金等申請者に対する経営分析	8 件	10 件	10 件	10 件	10 件	10 件
その他・マル経融資希望者、事業承継支援対象者に対する経営分析	10 件	45 件	45 件	45 件	45 件	45 件
(伝統産業に係る経営分析) ※上記に件数に含む	(2 件)	(2 件)	(2 件)	(2 件)	(2 件)	(2 件)

#### ※1 (公財)にいがた産業創造機構<略称：NICO>

理事長は新潟県知事で、新潟県の産業を活性化させることをミッションとしている。事業内容は、中小企業者の経営相談や助言など総合的支援のほか、経営革新・創業支援、商品開発・販路開拓支援、産業分野における人材育成支援、中小企業の国際展開支援などと幅広く、新潟県の中小企業支援の中核的な役割を担っている。

## 4. 事業計画策定支援に関すること

### (1) 現状と課題

第1期目の経営発達支援計画実施前は、創業に関して日本政策金融公庫国民生活事業の創業計画書の作成支援を行い、経営革新計画に関しては申請書を通してビジネスプラン、経営計画、資金計画等の策定支援を行ってきたが、それ以外では、「3. 経営状況の分析」のところで述べたように、資金繰りの厳しい事業者が金融機関に提出するための経営改善計画書(売上増加策や経費削減、キャッシュフローの改善等)の作成支援が中心であった。確かに、これはこれで事業継続していくうえで重要なものだが、人口減少、高齢化、競争激化、地域経済の低迷などの構造変化の中で、小規模事業者が持続的に事業を発展させていくためには、需要を見据えた事業計画の策定と実行が必要だという経営発達の目標には合致しない。小規模事業者持続化補助金や産プロ販路開拓補助金は、経営計画書を作成するので、正にこの目標に沿った補助制度と言える。2014年から持続化補助金を通じ、経営計画の策定支援に取り組んできたが、前述のように申請締切間際の提出で思うようにブラッシュアップができないケースがある。

### (2) 支援に対する考え方

事業計画の策定については、そもそもの必要性や意義が浸透していない現状がある。よって、事業計画の概念を伝えるのではなく、具体的な数字を小規模事業者に提示することで意識の変化を

高揚させる。

### **(3)事業内容**

小規模事業者の事業計画策定を強力に支援していくため、自社の経営課題を見える化し、解決に役立つ経営計画作成支援セミナー及び個別相談会を開催する。また、小規模事業者の経営課題解決のために、小規模事業者持続化補助金や産プロ販路開拓補助金の申請等を通じ、「2. 地域の経済動向調査」や「6. 需要動向調査」、「3. 経営状況の分析」等を踏まえたうえで、事業計画策定の支援を行う。専門的な課題に対しては、(公財)にいがた産業創造機構や新潟県よろず支援拠点と連携し、小規模事業者の抱える経営上の悩みに丁寧にサポートしていく。これらの事業計画策定支援を通じ、小規模事業者の事業の持続的発展を図る。

#### **①事業計画策定の対象者**

事業計画策定の対象者は、経営分析の対象者及び創業者を基本とする。

#### **②経営計画作成支援セミナー及び個別相談会の開催**

小規模事業者の事業計画策定を強力に支援するため、自社の経営課題を見える化し、解決に役立つ経営計画作成支援セミナー及び個別相談会を開催する。危機感がありながら明確な課題に至っていない、或いは課題はあるものの解決のためのアクションがない小規模事業者をマル経融資希望者や事業承継支援対象者等から掘り起こして積極的に当該セミナーへ参加を勧奨し、事業計画策定の必要性をまず認識していただき、事業計画策定へと導いていく。小規模事業者自ら受講を申し込んできた意欲ある事業者については、小規模事業者持続化補助金や産プロ販路開拓補助金が申請できるものは申請を促していき、当該事業計画策定にあたっては事業者に寄り添いながら支援を行う。但し、ただ単に「補助金を受けたいから」というだけが目的の事業者に対しては、本来の経営ビジョン、経営戦略の策定意義を理解していないので、十分に説明し意識改革を図りながら、事業計画策定へと導いていく。補助金申請を行わない事業者については、自社において事業計画策定が円滑に進められるよう、セミナー終了後も巡回訪問等により進捗状況を確認したり、必要な助言を行ったりするなどフォローアップに努める。

#### **③伝統産業における新商品開発や販路開拓に繋がる計画策定の推進**

平安時代から京の都に献上されていた「鮭」、北限の茶処「村上茶」、国指定の伝統的工芸品である「村上木彫堆朱」などの伝統産業は、城下町村上にとって非常に重要な地域資源である。また、町屋(店舗)の外観再生を行う場合は、経営計画を見直すチャンスでもある。これらの伝統産業や町屋外観整備を行う事業者を発展させていくために、需要を見据えた商品・製品の開発や新たな販路開拓に繋がる事業計画の策定を推進していく。

#### **④創業者への創業計画書作成支援**

創業者に対しては、2015年度創設した産業競争力強化法に基づく「村上市創業支援ネットワーク」(構成機関：村上市、商工会議所、4商工会、市内金融機関)を活用し、経営・財務・人材育成・販路開拓の知識が身に付くように伴走型支援を行い、創業計画書の策定に繋げる。また、把握しきれていない空き店舗について、巡回訪問の際に合わせて確認を行うなどして得た情報を職員間で共有し、創業者に対しては、町屋づくりの空き店舗等の情報を積極的に提供を行い、歴史的町並みの景観形成にも繋げていく。資金調達に関しては、村上市の制度融資(信用保証料補助あり)や日本政策金融公庫国民生活事業の創業融資等を斡旋していく。

#### **⑤専門的な課題への対応**

専門的な課題等については、(公財)にいがた産業創造機構や新潟県よろず支援拠点と連携し、小規模事業者の抱える経営上の悩みに丁寧にサポートしていく。

#### ⑥目標数値の設定理由

現状の2018年度が15件、前年度が22件であったので、これを考慮し、今後の目標数値を持続化補助金7件、産プロ販路開拓補助金10件、その他・マル経等10件、併せて27件と設定した。

#### (4)目標

項目	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
経営計画作成支援セミナー&個別相談会の受講事業所数	15社	15社	15社	15社	15社	15社
小規模事業者持続化補助金申請時の事業計画策定件数	7件	7件	7件	7件	7件	7件
産プロ販路開拓補助金等申請者に対する事業計画策定件数	8件	10件	10件	10件	10件	10件
その他・マル経融資希望者、事業承継支援対象者に対する事業計画策定件数	10件	10件	10件	10件	10件	10件
(伝統産業に係る経営分析) ※上記に件数に含む	(2件)	(2件)	(2件)	(2件)	(2件)	(2件)

### 5. 事業計画策定後の実施支援に関すること

#### (1)現状と課題

これまで、事業計画書や創業計画書、金融機関向け経営改善計画書を策定した後、4ヵ月毎に巡回訪問を視野に入れつつ事業者から連絡があった際は直ぐに実訪するなどして事後の状況確認や指導、助言を行ってきた。特に事業者からアクションがない場合は、他の要件で訪問する際、或いは窓口に来訪された際に、その後の状況を聴取するなどして事後対応を行ってきた。

#### (2)事業内容

従来行ってきた各種事業計画及び今後行う小規模事業者の経営発達のための事業計画の策定後は、定期的に巡回訪問すると共に、当該事業計画の実効性を高めていくための必要な支援を行う。

#### ①事業計画策定後の定期的巡回訪問

事業計画策定後は、経営指導員が4ヵ月毎の巡回訪問を基本とし、必要な助言・指導を行うと共に、進捗状況の確認や地域の経済動向、需要動向、国・県・市の有効な支援施策などの情報提供を行う。なお、密に伴走が必要な事業者は頻度を1～2ヵ月に1回に上げ、集中的にフォローアップを行う。逆に経過が順調な事業者で、かつ5年以内に一度事業計画を策定し、計画に沿って実施、成果をあげた経験のある事業者については、年2回程度に頻度を落とし、メリハリのあつたフォローアップを行う。

#### ②資金繰りの課題への対応

資金繰りの課題がある場合には、村上市制度融資や日本政策金融公庫国民生活事業の「マル経融資」又は「小規模事業者経営発達支援融資制度」を斡旋する。必要に応じて毎月当所で開催している日本政策金融公庫国民生活事業や新潟県信用保証協会の個別相談会に繋いでいく。

#### ③専門的な相談への対応

専門的な相談に対しては、毎月行っている、NICO企業なんでも相談(NICOカフェ)(下記※2参照)、働き方改革無料相談会(地元社労士)、知的財産権相談会を活用したり、ミラサボやエキスパート・バンク等の専門家派遣制度を活用したりするなどして対応する。

## ※2 NICO企業なんでも相談「NICOカフェ」

(公財)にいがた産業創造機構<略称:NICO>が毎月当所で開催している個別相談会で、創業・経営革新支援や市場開拓支援、経営基盤強化支援等々、幅広い経営相談に対応している。

### (3)目標

項目	現状	R2年度	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
フォローアップ対象事業者数	15社	27社	27社	27社	27社	27社
頻度(延べ回数)	93回	81回	81回	81回	81回	81回
売上増加事業者数	7社	9社	9社	9社	9社	9社
営業利益額増加事業者数	7社	9社	9社	9社	9社	9社

※目標値の「売上増加事業者数」及び「営業利益額増加事業者数」の設定理由は、現状にプラス2件の目標とした。

## 6. 需要動向調査に関すること

### (1)現状と課題

これまで、3年置きに実施している中心市街地に関する県民意識・消費動向調査(商圈人口・購買人口の推移、地元購買率の変化、買物地区別交通手段、品目別の買物地区利用割合、中心市街地に対する意識等)の結果を当所HPに掲載してきた。また毎年、東京日本橋で開催している物産展「鮭・酒・人情(なさけ) 越後村上の物産まつり」で、来場された200人の方から買い物アンケート調査を行い、その結果を越後村上物産会会員にフィードバックしてきた。

小規模事業者は、顔の見える信頼関係に基づいた取引が強みであるため、大企業が応えきれないニーズを捉え、価格競争に巻き込まれない商品・サービスを開発・提供することにより、新たな需要を開拓する潜在的な対応力を持ち合わせている。また、ITの普及に伴い、これまでの商圈を超えての販路拡大の可能性は広がっている。

こういった構造変化への潜在的な対応力を最大限に発揮するために、自らの強み、地域資源を理解した上で、需要の創造や掘り起こしを図っていき、需要を見据えた事業計画に基づく経営が重要と考える。

### (2)事業内容

小規模事業者が持続的に事業を発展させていくには、需要を見据えた事業計画に基づく経営を定着していくことが必要である。そのためには地域資源、需要動向を的確に把握し、自らの経営資源を活かすことが重要となってくる。

#### ①首都圏の物産展でアンケート調査を実施

地域資源を活用した新たな商品開発のきっかけや新たな需要開拓に結び付けるために、毎年冬期に首都圏(大宮駅西口コンコース内)で開催している『越後村上物産会』主催の物産展「新潟県村上フェア」(地域特産品を扱う13店舗出展、売上規模5日で約900万円)において、アンケート調査を行う。

- 【対象事業者】 越後村上物産会会員(13店舗)  
(村上木彫堆朱、北限の茶処 村上茶、鮭加工品、地酒、岩船麩、菓子類、味噌、醤油等)
- 【サンプル数】 来場者200名
- 【調査手段・手法】 期間中実施している抽選会に来られたお客様にアンケート調査票を配布し、記入していただく
- 【分析手段・手法】 経営指導員が集計、分析
- 【調査項目】 年齢、性別、購入商品、価格、容量、包装、購入商品用途目的、



地域特産に特化した設問、ネット通販について

【分析結果の活用】物産展終了後に開催される出店者反省会にて分析結果を説明  
この他にに出店していない物産会会員(約 50 企業)や、販路開拓、新商品開発を  
考えている企業にも情報提供を行い、今後の商品開発や経営戦略等に活用して  
いただく

## ②国が提供するビッグデータの活用

小規模事業者が設定している事業領域(戦う土俵)の市場規模を把握するために、e-Stat(日本の統計が閲覧できる)の家計調査年報等を活用する。RE S A S(地域経済分析システム)においては、村上市全体(市街地～中山間地域)の経済分析となってしまう、必ずしも当地域の経済概要とはならないことが懸念されるため、経済規模等の参考にとどめる。

< e-Stat >

【調査項目】家計調査年報 → 世帯当たりの年間の品目別支出金額(A)

【分析手法】家計調査年報 → 商圏の市場規模を把握する。[上記(A)×商圏内世帯数]

【分析結果の活用】事業計画策定や経営指導員等の巡回指導に役立てる。

## ③需要動向に関する相談対応

小規模事業者から需要動向に関して相談があった際は、新潟県よろず支援拠点の専門コーディネーターやミラサポの専門家派遣等を活用したり、国や業界団体が公表している需要動向調査結果を提供したりするなどして対応する。

## ④日頃からの情報キャッチ

日頃から「情報をキャッチ」することに心がけ、日本商工会議所や全国各地の商工会議所会報記事、業界新聞、日経MJ、雑誌、日経テレコン、コンビニでの売れ筋確認などから小規模事業者者に有効な情報を収集することに努める。

## (3)目標

項目	現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
①調査対象事業者数	5 社	13 社	13 社	13 社	13 社	13 社
②ビッグデータの活用	—	13 社	13 社	13 社	13 社	13 社

## 7. 新たな需要の開拓に寄与する事業に関すること

### (1)現状と課題

域内の BtoC の販路開拓支援として、地元購買促進のための事業「クーポンマガジン★むらかみ」、村上市商店会連合会が行っている「共通商品券」の販売・利用促進の協力、消費喚起と地域経済活性化のための「プレミアム商品券」の発行、顧客の入店機会を増やし、新規顧客獲得するための事業「得するまちなかゼミナール(まちゼミ)」や「越後むらかみバル街」などを実施してきた。

プレミアム商品券については、地域経済の活性化を図る目的でこれまで 11 回実施してきたが、2018 年度は商品券の売れ残りが出たり取扱登録店の約 7 割しか換金されず、上位 20 店で 6 割を占め、波及効果が限定的であるなど、経済対策としての効果が薄れてきており、一定の役目は終えたものと思われる。

また、2008 年から毎年、東京日本橋のブリッジにいがた(日本橋三越本店前)で、「鮭・酒・人情(なさけ) 越後村上の物産まつり」を実施してきた。開催時期は年末又は年始の 4 日間で、出店者は、地元酒造会社、鮭加工業者、村上茶製造業者、村上木彫堆朱販売業者、海産物加工業者、岩船産コシヒカリ生産者、城下町の菓子製造販売業者が出店。開催当初から 2018 年までの開催実績平均は、来場者数が 4,400 人、販売額が 150 万円と確実に成果を上げてきた。背景には、観光資源である 2018 年に「村上祭の屋台行事」として国の重要無形民俗文化財に指定された「村上大祭」、「瀬

波温泉]、「町屋の人形さま巡り」等々の観光PRも織り交ぜながら、トータルで「村上ブランド」として売り込んで来たことが功を奏したと思われる。物産展そのものはBtoCではあるが、偶然バイヤーが来られて商談に繋がり成約したというケースもある。また、物産展終了後もネット通販等に繋がったり、村上へ観光に行くきっかけになったりと、物産展は決して一過性のものにはなっていない。2014年からは、BtoBも試みて、初めて東京近郊の流通業等約50社のバイヤー向けにDMを発送してみたが、来場されたバイヤーはごく僅かであった。事前によろず支援拠点のコーディネーターを招いて「商談に繋がる取り組み講座」を開き、勉強会を行ったものの、それを発揮することができず、今後の課題として残った。

この反省を踏まえて、2018年は域外のBtoBの販路開拓支援を強化し、バイヤーが集まる見本市や商談会に出展したところ、新たな販路開拓に繋がり成果があった。

## (2) 事業内容

域内に対して行っているBtoCの販路開拓事業「クーポンマガジン★むらかみ」、「共通商品券」、「まちゼミ」、「越後むらかみバル街」等はマンネリ化しつつあるが、地元購買、消費喚起、店のファンづくり等に有効なため、これまでの反省改善事項を踏まえて引き続き実施する。

BtoCである「鮭・酒・人情(なさけ) 越後村上の物産まつり」において、今までの経験からバイヤーへのアプローチと物産展との併用には無理があった可能性があるため、様々な角度から検証し、運営方法を検討する。

小規模事業者が開発した新商品・新サービスを当所会報紙やHPで情報発信してきたが、マスメディアへのプレスリリースの支援を行い、域外への情報発信を強化する。

### ①「鮭・酒・人情(なさけ) 越後村上の物産まつり」における販路開拓支援 (BtoC)

これまで利用していた会場(東京都日本橋)が会場用途変更で利用できなくなったため、新たな会場探しが必要。会場については、新たな販路開拓をするためにも東京に限らず、他の地域も視野に入れ、実地調査等を行った上で決める。運営はBtoCとして、単に販売して一過性で終わらせるのではなく、今後の販促(通販への誘導)に繋げられる取り組みを行う。

### ②県内外で行われている商談会等への出展勧奨による販路開拓支援 (BtoB)

各地で行われている見本市や商談会においては、村上の強みである「食」をPRする絶好の機会なので出展を積極的に勧奨する。出展料がネックになっていることも考えられるので、国の補助制度や村上市の販路開拓支援制度の周知を図ると共に活用を促す。また、必要に応じてエキスパート・バンク、新潟県よろず支援拠点、ミラサポにより専門家を派遣し、商談・成約率の向上を図る。

### ③メディアへのプレスリリース支援

小規模事業者が開発した新商品や新サービスなどは、11,000部折込みの商工会議所ニュースの「企業短信」や「会員さん訪問」コーナーに掲載したり、当所HPにアップしたりするなどして情報発信に努めてきたが、域外への情報発信が不足していたので、今後はマスメディアへのプレスリリースの支援を行う。これにより、事業者の認知度が向上する、商品・サービスが大ヒットする可能性、スタッフのモチベーションが上がる、広告宣伝費が削減できる、などが効果が期待できる。

### ④専門的課題への対応

新商品・新サービスの販路開拓に関する専門的な課題等については、(公財)にいがた産業創造機構(略称:NICO)や新潟県よろず支援拠点、働き方改革無料相談会、知的財産権相談会などの専門家と連携し、小規模事業者の抱える経営上の悩みに丁寧にサポートしていく。

### (3) 目標

項目	現状	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
①BtoCの物産展開催出展者数	5社	6社	6社	6社	6社	6社
売上額/社	—	20万円	20万円	20万円	20万円	20万円
②県内外で行われる見本市、商談会への参加事業所数	7社	4社	4社	4社	4社	4社
成約件数/社	—	1件	1件	1件	1件	1件
③マスメディアへのプレスリリース支援	2件	4件	4件	4件	4件	4件
④専門家への相談斡旋	2件	4件	4件	4件	4件	4件

※②見本市・商談会の参加事業所数を現状より少なく設定しているのは、現状が初めての取り組みであったことから、参加事業所数が7社と多かったが、今後、さらに新たな事業所を発掘するとなると現状より少なくなることが予想されるため。

## II. 地域経済の活性化に資する取り組み

### 8. 地域経済の活性化に資する取り組みに関すること

#### (1) 現状と課題

まず、交流人口拡大による地域経済活性化への取り組みと課題についてであるが、村上是旧来から観光文化都市を標榜し、経済波及効果の高い観光振興によって交流人口を拡大する取り組みを推進してきた。当時の観光スタイルは、観光バスで来られる団体客が多く、その観光の目的は、瀬波温泉、鮭料理、イヨボヤ会館(鮭の博物館)、おしゃぎり会館(村上大祭の屋台を展示)などといった主要観光施設を巡るのが主流であった。

その中で、民間レベルでは「町屋の人形さま巡り」や「町屋の屏風まつり」、「宵の竹灯籠祭り」などのイベントで「町屋」という歴史的財産に光が当てられるようになり、町屋再生プロジェクトなどにより景観形成を進めた。また、市では2016年に歴史的風致維持向上計画を策定し、建造物外観修景事業等により景観整備を進め、官民挙げて町づくりを進めてきたことで、近年は個人でまち巡りを楽しむ観光客が増加してきた。

村上市の2019年度統計調査によると、2018年の観光客は半数以上が県内客で、2011年の東北活性化研究センターの調査報告によると、リピーターが非常に多い(6割弱)という結果が出ている。現在も観光客が増えており、町中を見ていると最近では家族連れやカップルも多く、観光地としての認知が広がってきている証と言える。

当所ではこの動きに合わせ、これまでに建設工業・交通運輸部会で、観光客が自由に腰を掛けて休めるベンチ「座れっチェア」を19基、村上大祭の屋台(おしゃぎり)を保有している町内の町名由来板「ご起源板」を19基製作し、設置した。当所主導により村上高等職業訓練校、村上市仏教会、村上市観光協会、村上市観光ガイド会、当商工会議所の5団体で「寺社と歴史に親しむ実行委員会」を立ち上げ、「寺社由来案内板」を市内の48寺社に設置した。観光ガイド会の人材育成や市民のおもてなし向上の観点から、「地域の魅力発掘講座」や「越後村上寺社検定」を実施、併せてオリジナル御朱印帳や御朱印告知板(当寺は御朱印が可能という表示板)も作った。その後、イベント型観光で交流人口を増やし続けていくことは限界があることから、観光に携わる各種団体、関係者らと共に一致協力して、2016年度伴走型小規模事業者支援推進事業で、イベント型観光だけに頼らない日常型観光への方向性を導くべく、日常の城下町村上を満喫して頂けるような魅力のある「まち歩きコース」を開発した。あわせて小規模事業者の需要開拓に結びつけていくために、まち歩きコースを紹介するページと併せて、観光客の多様なニーズに応えられるよう各店舗の魅力や一押し商品などの店舗情報を掲載した冊子「越後村上まち巡り」を発行した。

また、観光サービス部会では、「食の街・むらかみ」を目指し、「食文化のブランド化」に向けて「食の街・むらかみブランド化事業委員会」を立ち上げ、いつの間にか忘れられている行事や食材、食

文化、歳時がいつまでも伝わるよう「越後むらかみ食の聞き書」を発行。観光で訪れた方や住んでいる方々に配布、そして実際にその行事食を再現して、地元の食材を使用した料理を地域内外の方に食していただくイベント「食の宴」を和洋織り交ぜながら5回開催。「食の街」としての村上を発信してきた。

これらは全て、観光客に楽しくまち巡りをして頂きたい、地元の方にも村上の魅力再認識して頂きたい、という趣旨で実施したものである。

村上には「武家屋敷」、「町屋」、「寺町」、「城跡」という城下町としての四大要素が残されており、全国的にも希少な城下町であると高い評価を受けている。村上市では、2014年度に「村上市景観条例」を制定し、2016年に「歴史まちづくり法」による「歴史的風致維持向上計画」の計画認定を受けている。このように、官民一体となつて、歴史的景観の維持・向上に向けての取り組みが行われている。

しかしながら、経済的なことを言えば、様々な地域イベントを展開している時以外でも、観光客が多く訪れるようになったものの、商店街の店主から話を聞くと、財布のひもが固く、観光客増加に伴って売上が比例して伸びているわけではなく、地域における経済効果は限定的と言える。人口減少により地域市場が縮小する中、地域に存在する魅力の掘り起こし、創造的な発想・取り組みにより、地域の魅力を内外に対して広く浸透させ、交流人口の拡大と内外からの需要を取り組むことが重要であり、いかに地元で消費していただけるかが課題である。

次に、地域内の資金循環による地域経済活性化への取り組みと課題についてであるが、当所で行ってきた取り組みは、村上市商店会連合会(以下、市商連)が行っている「共通商品券」の利用拡大への協力、顧客の入店機会を増やし、新規顧客獲得のための「まちゼミ(得するまちなかゼミナール)」、「越後むらかみバル街」、消費喚起と地域経済活性化のための「プレミアム商品券事業」の実施などがある。2018年度の実績は、市商連の商品券販売額は430万円、まちゼミの参加店は13店舗1回開催で、14講座・受講者63名、越後むらかみバル街(秋版)の参加店は23店舗でチケット利用枚数は1,255枚(1店舗当たり47名)、プレミアム商品券については発行額が2億2千万円で、その約8割は地元小売店等で消費されるなど、少なからず地域経済の活性化に寄与しており、小規模事業者の売上や利益確保に一定の役割を果たしている。

しかし、プレミアム商品券事業は、1割のプレミアムというメリットを消費者に与えて消費を喚起し、地元購買を促進させ、地域経済の活性化を図るという施策だが、期間限定で一時的な消費であり、期間が終了するとまた元に戻ってしまうという懸念がある。地元の商工業者は、地域のニーズ(需要)に応え、雇用を支えるなど、地域経済の安定や地域住民の生活向上、人々の交流に大きな役割を果たしてきている。もし、商工業者が地域から次々と姿を消してしまえば、高齢者が歩いて買い物ができなくなったり、受けないサービスが受けられなくなったりするなど、その不便さは地域住民生活に跳ね返ってくることとなる。世界に先駆けて超高齢社会を迎えている我が国において、高齢者の住みよいまちづくりは喫緊の課題と言える。したがって、地元商工業者が地域に果たしている役割を消費者の方々にも理解していただき、日頃から地元消費していただけるような取り組みを行っていく必要がある。

共通商品券、まちゼミ、バル街の課題については以下の通り。

#### ①共通商品券

商品券販売額は430万円と開始当初と比較すると、敬老の日に利用する町内が増えてきているなど、やや増加傾向である。しかし、使える加盟店が減少していること、まだまだPRが不足していることなどがあり、これを改善するため、機会ある毎に商工会議所ニュース(11,000部新聞折込み)等に取り上げ、利用の仕方(冠婚葬祭のお返しや町内行事の粗品・景品等)を提案、PRしていく必要がある。また、小規模事業者と接触する際、BtoCの販路開拓に繋がることを積極的に伝え、加盟店拡大を図っていくことが求められている。

#### ②まちなかゼミナール

参加店が固定化してくると、講座内容も目新しいものがなくなっていき、魅力が低下して

しまう恐れがある。アンケート調査により参加店の声を吸い上げ、それを募集時に活用していくなどの対策が求められる。

### ③越後むらかみバル街

参加店は約9割が継続して参加しているが、人手不足の影響で減少傾向にある。また料理が毎回同じ店舗もあり、魅力が低下してしまう恐れがある。マンネリ化しないよう新規参加店の掘り起こしが課題である。

## (2)事業内容

地域イベントだけで交流人口を拡大するには限界がある。近年の観光スタイルを見ると、高齢化社会により観光の主力が高齢夫婦だが、カップルや家族連れの観光客も増えてきており、地元の人たちの生活文化に触れながら、地元ならではの食を堪能して、時間をゆったりと過ごす「歩く観光」、「コミュニケーション観光」、「食」に魅力を感じていることが窺える。様々な地域イベントを通して育ててきた「おもてなしの心」は、コミュニケーション観光には大きな力となる。またイベントに携わらない市民にも、観光客への「おもてなしの心」、山・川・海があり食材が豊富で様々なものが食べられる「食の街・むらかみ」が広がりつつある。今後は、村上で生産される豊富な食材やその食材の魅力を地元住民に再認識してもらい、その地元食材を利用促進するとともに市外へ発信、食を中心とした地域活性化、交流人口拡大を目指す。この方向性を観光関係者、食に携わる各種団体などと共有しながら、「食の街むらかみ」としての情報発信を強化していく。

「共通商品券」については、商工会議所ニュースによるPRの強化を図り、「まちゼミ」、「越後むらかみバル街」については、参加店や講座内容やメニューが毎回同じようだと飽きられてしまう可能性があるため、新規参加店の募集、実施内容の改善を強化していく。また、地元商工業者の地域経済に果たしている役割を消費者に理解していただき、地元での消費を促進させるため、新たに「地元消費促進の啓発活動」を実施する。

## 【交流人口拡大による地域経済活性化】

### ①地域イベント等への協力

町屋の人形さま巡りや町屋の屏風まつり、宵の竹灯籠まつり、庭百景めぐりなどの地域イベントに対し、広報紙やHP等での情報発信やトイレの開放など後方支援を行ってきた。今後も引き続き支援を継続する。

### ②日本一食を大切にす地域を目指す「食の街むらかみ」への取り組み

食は人生を楽しく元気に生きるために大切なもの(こと)。RESASのビッグデータを活用した村上市の地域経済分析では、地域の中で最も規模が大きい産業は「食料品」であり、域外から所得を獲得している産業も「食料品」であり、地域にとって強みとなる産業である。生産から流通、消費に至るまでに関わる全ての人々が食の大切さを認識して、食の楽しさを共有して、その食文化を未来に伝えていく必要がある。このことを食に携わる各種団体、関係者らと方向性を共有し、「食の街むらかみ」として交流人口の拡大を図り、地域活性化を目指す。

### <連携団体名>

『むらかみ「食のみらい」創造協議会』

#### ■構成団体

村上市、にいがた岩船農業(協)、(公財)イヨボヤの里開発公社、  
新潟漁業(協)岩船港支所・山北支所、かみはやし農業(協)、いわふね森林組合、  
地元4商工会、村上商工会議所、瀬波温泉旅館(協)、村上市料理業組合、  
※オブザーバー…村上うんめもん大使、村上市消費者協会、村上地域振興局、  
NPO法人都岐沙羅パートナーズセンター、  
村上市観光協会、越後村上物産会

<協議会の開催>

- ・年4回以上、定期的に協議会を開催する。協議会の会議内容は以下の通り。

<共有する方向性(共通目標)>

- ・食の大切さを認識  
村上市で生産される農林水産物について、自然環境や生産、調理、消費それぞれの観点から大切にしていける機運を高める。
- ・食の楽しさを共有  
食べることの楽しさや生産される食材の収穫の楽しさなどあらゆる観点から食の魅力を伝える。
- ・食文化の観点から食を未来に伝える  
村上市で生産される農林水産物が高い水準のまま安定して提供できる体制を作る。村上市が世界に誇る鮭文化を筆頭に、昔から大切にしてきた「食べる」という意識を次の世代に継承していき体制を作る。

<取り組む内容>

- ・地域住民に対して、市外から人を呼び込むための意識啓発活動
- ・村上市が世界に誇る「鮭文化」をキーワードにした事業展開
- ・市内飲食店をリーダーにした食の情報発信

**【地域内資金循環型の地域経済活性化策】**

**①村上市商店会連合会「共通商品券」の利用拡大への協力**

商品券は500円券のみで、商工会議所のほか、管内の2箇所(店舗)で購入ができる。商品券は、加盟店約123店(商店や飲食店、タクシー、温泉旅館等々)で利用できるほか、市税の納付も可能。換金手数料も不要のため、加盟店には有効な販促ツールである。しかし、販売額が開始当初と比較すると増えているものの、加盟店数が減少しているため、機会あるごとに商工会議所ニュース(11,000部新聞折込み)等に取り上げ、利用の仕方(冠婚葬祭のお返しや町内行事の粗品・景品等)を提案していく。

年間販売額の目標を500万円とする。商品券事業をよりよいものにしていくため、直接消費者と接している商店街関係者(村上市商店会連合会役員)と年2回会合を設け、利用状況や事業の改善内容について協議し、地域活性化への方向性を共有する。

**②顧客の入店機会を増やすための「まちゼミ(得するまちなかゼミナール)」の開催**

2013年度から「まちゼミ」(村上市まちなかゼミナール)を開催している。これはお店の人が講師となっており、専門店ならではの知識や情報、コツを無料で教える、得するまちなかゼミナールのことである。この「まちゼミ」は、お客様にとって無料で知識や技術を習得できたり、普段悩んでいたことが解決できたりする。また、お店にとっては、店を知ってもらったり、新規顧客の獲得につながったりする。地域にとっては市街地全体のイメージアップになったり、安心・信頼のできるまちをPRできたりと、「お客様」「お店」「地域」の三方よしの催しである。2015年度実施した第5回目の「まちゼミ」は、顔の見える信頼関係を重視し、受講者の募集チラシに、店主(講師)の顔写真を掲載するなど工夫を凝らした結果、1回の受講者が199人名と過去最高になった。まちゼミも回を重ねる毎に広がりを見せてきており、地域活性化に一定の貢献を果たしている。全国的に広がりを見せているまちゼミだが、新規顧客獲得以上に離店客防止、新たな事業や商品開発、自身やスタッフの学び、チラシによるPR効果、他店とのコラボ、雇用や事業承継にも大きく成果を出し続けている。したがって、今後も継続事業として開催していく。

しかし、参加店が固定化し、受講者が減少傾向にあるので、まちゼミのメリットを実感した参加店の声を商工会議所ニュースに掲載するなどして参加店の増加につなげる。また、まちゼミの実施前、実施後には、各1回参加店会議を行う。実施前は、ゼミ内容の情報共有を行い、自店だ

けではなく他店にも足を運んでいただけるよう情報交換を行う。実施後は、開催して良かった点、悪かった点について情報共有を行い、次回開催に向けて改善を図っていき、地域活性化に繋げる。

また、全国まちゼミサミットも開催されており、担当者や実際にまちゼミを行っている事業者が集まって事例発表や意見交換が行われているので、そのサミットに参加して話を聞き、個店にフィードバックすることで、地域活性化に繋げていく。

### ③飲食店の来店機会を増やすための「バル」事業の実施

2015年より春、秋に「越後むらかみバル街」を実施している。市街地の飲食店を舞台に、お客様にお店をはしごしていただき、お店とまちの魅力を伝える事業。

お客様は専用チケット(半券3枚綴り・前売り券2,000円、当日券2,500円)を購入し、イベント開催時半券1枚でそのお店ならではの料理1品とワンドリンクを堪能することができる。お客様にとっては、気軽にお店に入店でき、次のお店へもはしごしやすく、色々な料理やドリンクを堪能できる。参加店にとっては、店舗PRや新規顧客の獲得機会の場として期待でき、地域にとっては、消費喚起や地域経済活性化が期待できる。2018年からは、県内で開催しているバル街とも連携。共通で利用できるチケットになり、市外からも村上に足を運んでいただいております、村上の食をPRできるきっかけにもなっている。したがって、今後も継続事業として実施していく。

ただし、参加店の固定化によるマンネリ化で魅力が低下しているため、新たな掘り起こしとして、巡回訪問等により、まだ参加したことのない店舗に対し、過去のアンケート調査結果(平均来店数約50名など)をもとにバル街の成果や効果を伝え、募集を強化していく。また、現参加店には毎回同じ料理ではなく、地域食材を活かした料理やそのお店ならではの押し料理などを提供していただくよう働きかけを行っていく。県内のバル街ネットワーク会議(各地域で行われているバル街の事務局会議)を年1回開催し、各地の取り組み内容などの情報を共有し、ネットワーク連携強化、バル街による地域経済活性化へと繋げていく。

### ④地元消費促進の啓発活動の実施

地元商工業者が次々と消えてしまうと、高齢者が歩いて買い物ができなくなるなど、その不便さが地域住民生活に跳ね返ってくることとなる。地元の商工業者は、地域のニーズ(需要)に応え、雇用を支えるなど、地域経済に大きな役割を果たしてきているので、これを消費者によく理解していただき、地元での消費を促進させるための「地元消費促進の啓発活動」を実施する。

#### 〈基本コンセプト〉

- ・地元購買・・・消費者も事業者も買い物や仕入をする際、地元と同じものがある場合、地元から購入する。
- ・地元産品の愛用・・・地元でとれた農産品や水産品を消費し、地元で生産・加工された地場産品を愛用する。
- ・村上ブランドを域外に発信・・・村上ブランドを域外に発信して販路拡大を目指す。
- ・経済の仕組みを理解・・・地元消費が増えれば、地元のお店や事業所が元気になり、お店や事業所で働く従業員の収入が増え、雇用も生まれ、自分たちの暮らしがよくなり、まちが元気になる、という仕組みを理解してもらう。

上記を踏まえ、地元消費促進の啓発活動を展開する。はじめは、当所発行の会報誌の空きスペースを活用して、地元住民に向けて「お買い物は地元で」などの地元消費活動を展開していく。地元消費促進啓発活動の効果を最大限発揮していけるよう年1回村上市商店会連合会役員会で、啓発に関する方針や取り組み内容について協議し、地域活性化への方向性を共有する。

### Ⅲ. 経営発達支援事業の円滑な実施に向けた支援能力の向上のための取組

#### 9. 他の支援機関との連携を通じた支援ノウハウ等の情報交換に関すること

##### (1) 現状と課題

現在、各支援機関が開催する各種会議に参加したり、ミラサポやエキスパート・バンク、よろず支援拠点の専門家派遣事業に同行したりするなどして、支援ノウハウの情報交換や習得に努めている。経営発達支援事業を実施していく上で、他の支援機関や専門家と連携し、小規模事業者や需要動向、創業支援、事業承継、支援ノウハウ等の情報交換がますます必要となってくる。

##### (2) 事業内容

###### ①新潟県よろず支援拠点連絡会議（年1回）

新潟県よろず支援拠点が開催する会議に参加し、他の商工団体や金融機関の支援事例や支援ノウハウの情報交換を行い、今後の経営発達支援事業に活かしていく。

###### ②新潟県事業承継ネットワークへの参画（年1回）

（公財）にいがた産業創造機構が事務局となっている「新潟県事業承継ネットワーク」の構成機関となっており、年1回、構成員である県内の商工会議所、商工会、金融機関、士業などの各支援機関との意見交換会・交流会を通じて、小規模事業者の承継事例や支援ノウハウの情報交換を行い、事業承継診断や事業承継計画書作成に活かしていく。

###### ③エキスパートバンク事業報告懇談会への出席（年1回）

県内商工会議所及び各分野の専門家が集う、エキスパートバンク事業報告懇談会に出席して、小規模事業者への各種支援事例について、情報交換やノウハウを共有し、今後の経営発達支援事業に活かしていく。

###### ④中小企業支援連携ミーティングへの出席（年1回）

信用保証協会が主催する信用保証協会職員と下越地区の商工会・商工会議所の職員が一堂に会し、信用保証業務の状況や取り組み支援実績についての報告、各商工団体の管内業況や支援事例について紹介を行い、今後の小規模事業者経営改善や再生支援に活かしていく。

#### 10. 経営指導員の資質向上等に関すること

##### (1) 現状と課題

経営改善普及事業として従来から行ってきた金融指導や税務指導等に必要な能力の向上は当然必要である。今後はこれに加えて、事業の持続的発展を目指す小規模事業者の利益の確保に資する支援、高齢化や後継者不足での廃業に伴う小規模事業者数減少を抑えるべく事業承継、創業に関するノウハウを習得していくことがますます重要となってくる。

経営指導員が行った支援内容は相談カードに記録され、その相談記録は他の経営指導員も閲覧できるシステムとなっているが、相談記録は、支援した結果が主に記載され、支援のプロセスまでは読み取ることができず、これをもって支援ノウハウの共有という目的には到達できていない。現在、支援ノウハウの共有は、先輩経営指導員によるOJTと自己研鑽が中心となっている。

##### (2) 事業内容

###### ①経営指導員研修会への参加

経営力強化や事業承継、事業再生などをテーマに開催している新潟県商工会議所連合会主催の経営指導員研修会（5h×年4回）に参加し、経営分析や事業計画策定に係る支援能力を習得する。

###### ②下越8商工会議所経営指導員研究会への参加

新潟県下越地区の8つの商工会議所で組織している「下越8商工会議所経営指導員研究会」では、経営改善普及事業の推進を目的に毎年テーマを設けて、各商工会議所の取組状況や支援事例



などの共有を図ったり、その課題について年2回意見交換を行っている。また、研究テーマを基に先進商工会議所の視察を毎年実施し、先進的な支援ノウハウの習得に努めている。今後も参加し、経営指導員の資質向上に励む。

### ③中小企業大学校への受講

中小企業大学校（東京校・三条校）が実施する経営力強化などの専門研修を受講し、経営指導員等の支援能力の向上を図る。

### ④専門家派遣事業の活用

ミラサポやエキスパート・バンク等で専門家派遣を行う際に経営指導員が同行し、専門家から直接その支援ノウハウを習得する。

### ⑤所内における支援ノウハウの共有化「情報共有ミーティング」の開催

経営発達支援事業を推進していくため、小規模事業者の経営分析により得られた「強み」と「機会」から事業の方向性や経営戦略を考える際に、どのような可能性が考えられるかアイデアを出し合う「情報共有ミーティング」を行う。メンバーは事務局長以下、中小企業相談所職員（6名）と一般職員（1～2名交代制）で構成する。このミーティングで、担当経営指導員から当該小規模事業者の概要や経営課題、これまで行ってきた支援状況等について説明を受け、それを踏まえた上でどのような経営戦略を描けるかメンバー全員で考える。これを行うことによって、支援先にはより説得力のある提案や支援が行えるようになり、小規模事業者の利益の確保に繋がっていく。また、このような形でメンバー全員が実践的に小規模事業者の支援に携わっていくことにより、その支援ノウハウが必然的に身に付いていく。

ただし、全案件をこのスキームで行うのは困難であるため、経営指導員が相談を受けている案件の中で特に課題解決が難しいものや、沢山の人の意見を聞いてみたいという案件に絞り討議する。

### ⑥資料・情報の共有

上記①～⑤で得た情報やノウハウを所内で共有するため、会議・研修資料・出張報告は全職員に回覧する。

## 11. 事業の評価及び見直しをするための仕組みに関すること

### (1) 現状及び課題

毎年度、本計画に記載の事業実施状況及び成果については、PDCAのサイクルを回して事業を行っている。具体的には、以下の方法により毎年度評価・検証を行い、それらの結果を次年度事業に取り入れ、改善し、事業を実施している。

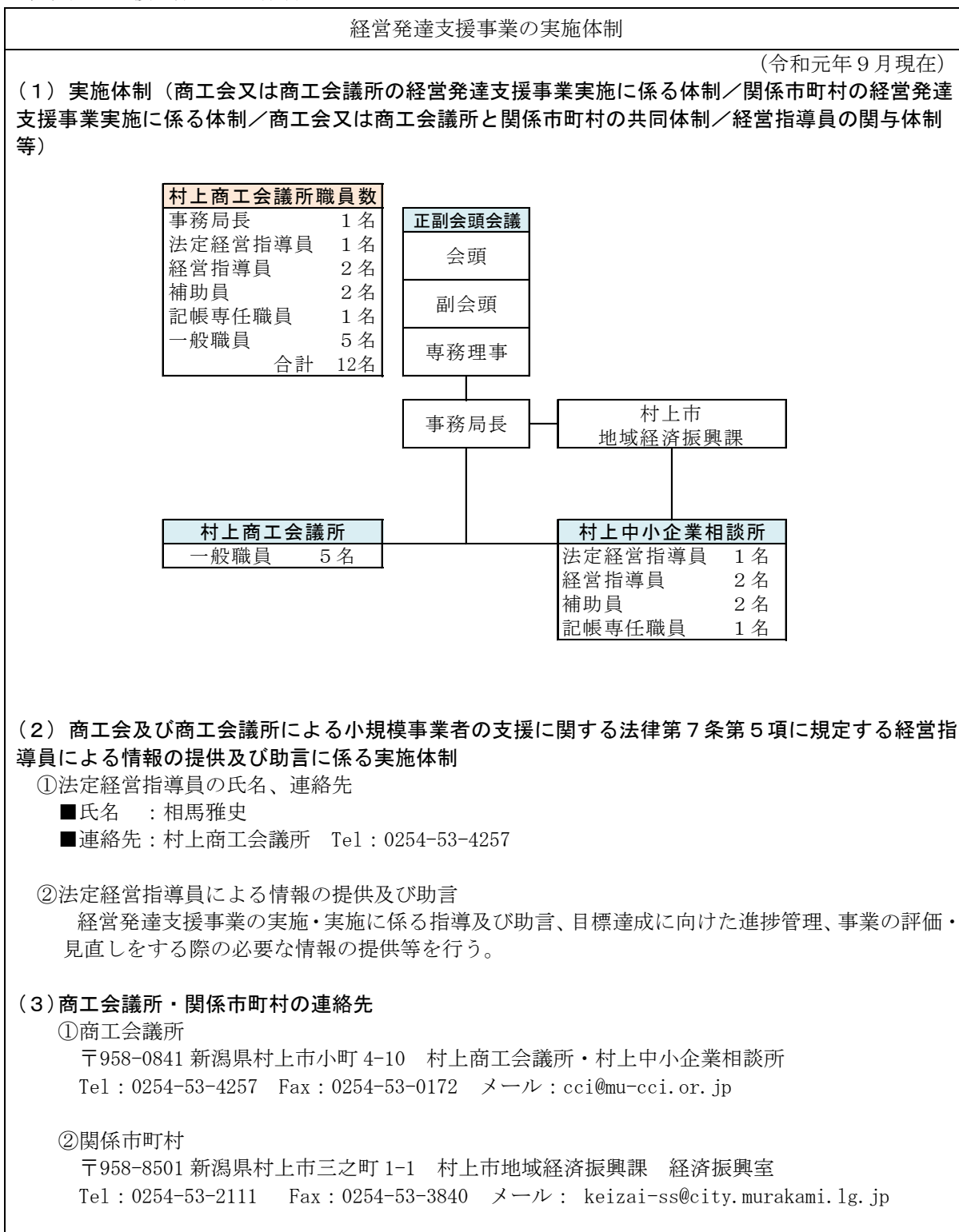
### (2) 事業内容

年1回、下記の通り評価・見直しを行う。

- ・年度終了後、村上市地域経済振興課2名、法定経営指導員1名、経営指導員2名、他中小企業相談所職員をメンバーとする協議会を開催して、事業実施状況を評価する。その後、(公財)にいがた産業創造機構、日本政策金融公庫、中小企業診断士等の有識者により、事業の実施状況、成果の評価・見直し案の提示を行う。
- ・評価結果は、正副会長会議にフィードバックした上で、事業実施方針等に反映させるとともに、地域の小規模事業者等が閲覧可能な状態(当所事務所に常時備え付け)にする。

(別表2)

経営発達支援事業の実施体制



(2) 商工会及び商工会議所による小規模事業者の支援に関する法律第7条第5項に規定する経営指導員による情報の提供及び助言に係る実施体制

① 法定経営指導員の氏名、連絡先

■ 氏名 : 相馬雅史

■ 連絡先 : 村上商工会議所 Tel : 0254-53-4257

② 法定経営指導員による情報の提供及び助言

経営発達支援事業の実施・実施に係る指導及び助言、目標達成に向けた進捗管理、事業の評価・見直しをする際の必要な情報の提供等を行う。

(3) 商工会議所・関係市町村の連絡先

① 商工会議所

〒958-0841 新潟県村上市小町 4-10 村上商工会議所・村上中小企業相談所

Tel : 0254-53-4257 Fax : 0254-53-0172 メール : cci@mu-cci.or.jp

② 関係市町村

〒958-8501 新潟県村上市三之町 1-1 村上市地域経済振興課 経済振興室

Tel : 0254-53-2111 Fax : 0254-53-3840 メール : keizai-ss@city.murakami.lg.jp

(別表3)

経営発達支援事業の実施に必要な資金の額及びその調達方法

(単位 千円)

	R2 年度	R3 年度	R4 年度	R5 年度	R6 年度
必要な資金の額	64,791	64,791	64,791	64,791	64,791
中小企業相談所	51,287	51,287	51,287	51,287	51,287
商工振興費	9,274	1,131	9,274	9,274	9,274
観光対策費	1,131	3,099	1,131	1,131	1,131
調査広報費	3,099		3,099	3,099	3,099

(備考) 必要な資金の額については、見込み額を記載すること。

調達方法
会費、各種事業収入、新潟県小規模事業経営支援事業費補助金、村上市補助金、にいがた産業創造機構補助金、

(備考) 調達方法については、想定される調達方法を記載すること。

(別表4)

経営発達支援計画を共同して作成する商工会又は商工会議所及び関係市町村以外の者を連携して経営発達支援事業を実施する者とする場合の連携に関する事項

連携して事業を実施する者の氏名又は名称及び住所 並びに法人にあっては、その代表者の氏名	
<p><b>■伴走型支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(公財)にいがた産業創造機構(NICO) 理事長 花角英世(新潟県知事) 新潟県新潟市中央区万代島 5-1 万代島ビル 9・10F Tel. 025-246-0025</li> <li>・NICO 企業なんでも相談(出張相談会) 理事長 花角英世(新潟県知事) 新潟県新潟市中央区万代島 5-1 万代島ビル 9・10F Tel. 025-246-0025</li> </ul>	
連携して実施する事業の内容	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・別表1 (2)-I-3-② 経営状況の分析 → 経営分析の方法</li> <li>・別表1 (2)-I-4-⑤ 事業計画策定支援 → 専門的な課題への対応</li> <li>・別表1 (2)-I-5-③ 事業計画策定後の実施支援 → 専門的な相談への対応</li> <li>・別表1 (2)-I-7-④ 新たな需要開拓に寄与する事業 → 専門的課題への対応</li> </ul>	
連携して事業を実施する者の役割	
<ul style="list-style-type: none"> <li>・(公財)にいがた産業創造機構(NICO) → 専門家知見活用、専門家派遣</li> <li>・NICO 企業なんでも相談(出張相談会) → 専門家知見活用</li> </ul>	
連携体制図等	
<p><b>■ 専門家の知見活用・専門家派遣</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・(公財)にいがた産業創造機構(NICO)</li> <li>・NICO企業なんでも相談(出張相談会)</li> </ul>	